

人材マネジメント部会に参加して

～「い・ち・の・せ・き」～

2014 年度

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

岩手県一関市	企画調整課	松 谷	俊 克
	生活環境課	小野寺	和 宏
	工 業 課	小野寺	嘉 奈

1 はじめに

一関市は、東北のほぼ中心に位置し、平成17年9月と平成23年9月に8市町村が2度の合併を経て誕生した人口12万5千人の市である。

面積は1,256k㎡で東西は約63km、南北は約46kmの広がりがあり、旧一関市に本庁、合併前の旧7町村にそれぞれ支所が設置されている。

職員数は1,456人（平成25年4月1日現在）で、5年前と比較すると174人（約11%）減少している。

合併により、職員数が増加し業務が細分化され、それぞれの職員が専門的に業務を行い、基礎的自治体としての行政能力が高まっている反面、組織の縦割りの弊害や職員間の意思疎通不足、そして何より組織が大きくなったことで、住民との距離感があると感じられる。

また、組織全体を見ると多くの職員は、業務量の増加などで、前例踏襲となり新たな課題に取り組む姿勢に欠け、日々の仕事をこなしている状況にあると思われる。

今後、高齢化と人口減少社会を迎え、新たな課題への対応が求められており、そのためには、発想の転換や組織横断的な取り組みが必要となってくると思われる。

2 仲間と取り組んできた活動の概要

私たちは、組織改革の火種になるような活動を目指して、次の①～⑤に取り組んだ。

①各課等における共通ビジョン・庁議内容の伝達に係る調査

まず、はじめに取り組んだことは、組織の成立要件の一つである「共通の目標、ビジョンが各課等で設定、共有されているか」と、経営層の指示が各職員にきちんと伝わっているかを把握するため「庁議内容の伝達方法」の2つに着目し、各部・支所、課等に調査を行った。

調査結果から、ほとんどの部署でビジョンを設定していたが、その設定方法については、半数以上がトップダウンとなっており、そのビジョンが共通認識を持って決められたものであるか、そのビジョンに向かって取り組んでいるか、職員個々が業務に活かしているか、いわゆる腹落ちできているビジョンであるか疑問が感じられた。

庁議内容の伝達方法については、庁議顛末書の回覧が最も多かったが、口頭での説明や伝達がされていない部署もあった。庁議の内容や指示事項が個々の職員までスムーズに伝達されていないと感じていたが、調査結果からも明らかとなった。（調査中に庁議での指示事項が全職員に配信されるようになったことから、市長も職員も改善すべき点として感じていた。）

②キーパーソンインタビュー

価値前提で考えていると思われる人、これから組織改革に巻き込みたい人として、人事担当部長や本庁支所の課長・課長補佐級職員及び元市職員で現市議会議員の計5名から、組織の現状やありたい姿について話を伺った。

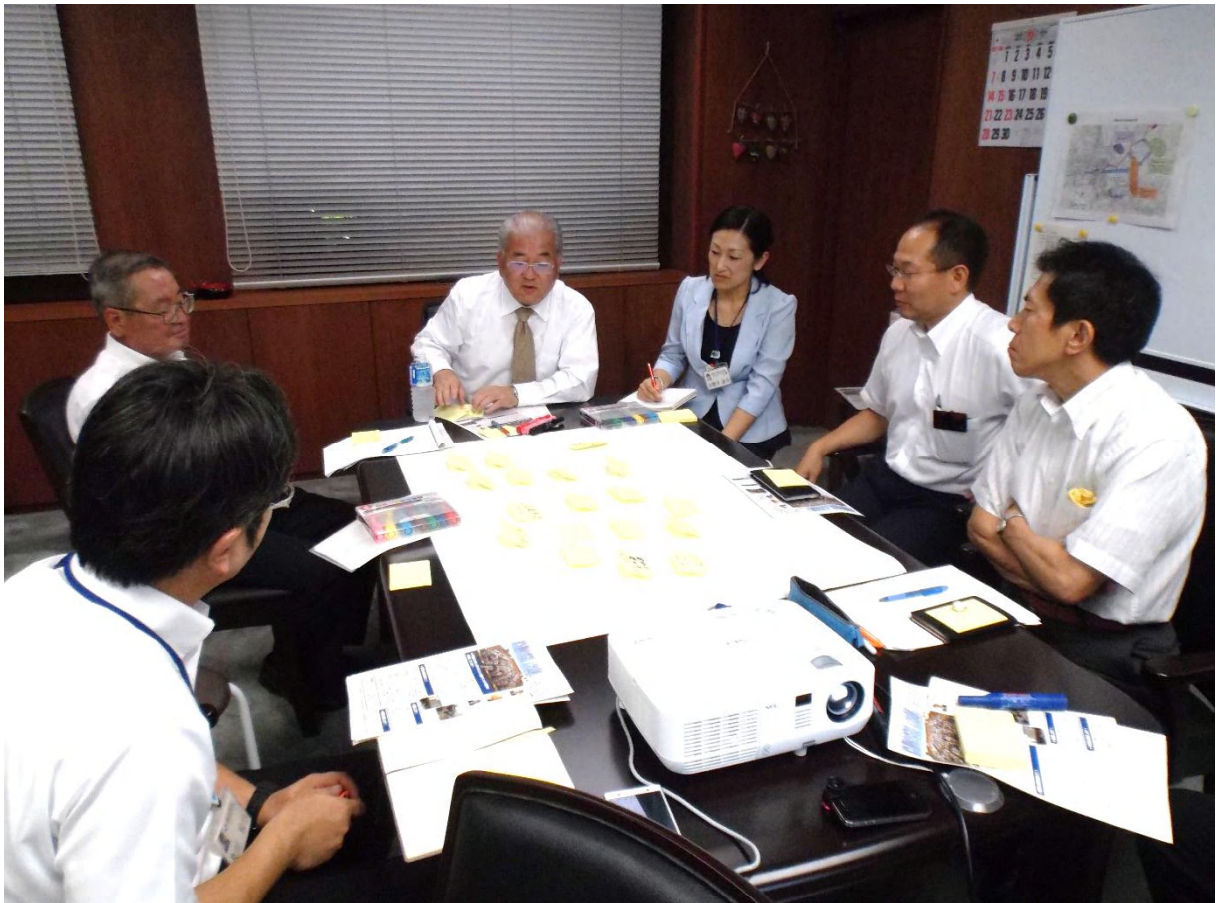
各々約30分程度ではあったが、組織を変えるためには、まず自分から即断即決で行動することが大事であると、気づきをもらうことができた。

また、管理職の立場として分かりやすく分解して部下に伝えきれているのか、部下は目的を十分理解した上で課題を解決しようとしているのか、相互での「伝える」工夫の余地があると

感じた。

③経営層とのダイアログ

経営層との思いを共有するため、市長、副市長、企画振興部長、職員課長の5名に研修の内容をプレゼン後「現状をどのように考えているか」と「ありたい姿」の2つについて、ダイアログを行った。ドミナントロジックを外して、フリーに話し合うことで、経営層からは組織改革のヒントとなるキーワードを得ることができた。市長から「まじめな雑談の必要性」や「一歩前に踏み出す」を「一歩前にはみ出す」にするなどの気づきをいただいた。このキーワードは、経営層の思いとして、全庁に発信した。



④人マネ通信の発行、組織に関する職員意識調査

「ICHINOSEKI人マネ通信」を、私たちの活動を知ってもらいながら、多くの職員を巻き込みきっかけとするために発行した。併せて、組織の現状を把握するために職員意識調査を実施した。調査結果からは「やりがいを持って仕事をしている」と回答した職員の割合が多く、組織改革や業務改善の必要性に関する意見も多く寄せられた。

⑤協力者とのオフサイトミーティング

④の職員意識調査で自分たちの取り組みに協力いただけると記名した職員と一緒に、オフサイトミーティングを開催した。初対面同士でもあっという間にダイアログは盛り上がり、たくさんの意見交換ができた。「とても有意義な時間だった」「職場や年代の違う職員と話す機会はとても貴重だった」「職員同士がつながることができる場が必要」「これからも参加したい」などたくさんの前向きな意見が出た。

3 見出した成果・創りだした変化

当市は今年度から部会に参加したところであるが、このような内発的に、自ら考え行動し、仲間を増やしながら組織改革を目指す取り組みは今までなかったと思われ、動くことで多くの気づきを得ることができた。

職員意識調査では、課を越えた連携不足や事業削減の議論不足などによる業務量の増加などの課題が見えた一方で、職場内の協力し合う雰囲気や職員のモチベーションが高いことなど、組織改革の下地があることが分かった。職員意識調査と併せ、今後の取り組みへの協力者を募ったところ、約70名の方々に賛同いただき、多くの仲間を得ることができた。

協力者とのオフサイトミーティングでは、年齢も所属も違う職員とダイアログをしてお互いを知ることができたことは大変有意義であり、自由に話し合う機会（場）が必要だと感じた。

経営層とのダイアログでは、経営層と意思を共有することができ、ボトムアップ型の提案を実行に移せる土壌づくりにつながったと思われる。また、私たちの取り組みについて理解を得られたことから、多くの職員を巻き込む大きな要因になったのではないかと考える。

加えて、有志グループによる自己啓発のための情報共有や職員同士のつながりづくりの取り組みなど動き出す人が見えてきたこと、市長・副市長から率先してまじめな雑談を働きかけていただくなどの変化が現れてきたと感じている。

取り組みはまだまだ始まったばかりであるが、当初、目指した組織改革の火種になることについて、組織内に少しずつではあるが、火がつきつつあると感じている。

4 次年度（一年後の変化）に向けた展望、自分達としての取り組みのシナリオ

まずは、これまで取り組んできた流れを絶やさずに、仲間をさらに増やすこと、ダイアログを普及させること、話し合いの質を高めることに引き続き取り組む。

仲間を増やすことについては、人マネ通信の発行やオフサイトミーティングを定期的に行い、草の根的な活動を続けながら仲間を増やしていく。

ダイアログの普及や話し合いの質を高める取り組みについては、オフサイトミーティングなどで私たちがファシリテーターとなり、参加者に体験してもらい、参加者はそれを各職場で実践できるような流れを作っていくとともに、会議の改善を職員研修のテーマに取り入れてもらえるように提案する。

また、オフサイトミーティングでは、段階的に個別の課題についてダイアログをした結果を経営層や行政改革担当に提案し改善につなげ、話し合っただけで終わりでなく、その成果を全庁で共有する。

なお、経営層とのダイアログも定期的に行っていくこととする。

そして、一年後には、市役所内部でまじめな雑談の輪が広がり、付箋やホワイトボードを使った話し合いが頻繁に行われる組織を目指す。

3. 施策と期待される変化・効果

施策		誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
通信発行	活動を知ってもらいたい 人マネ通信の発行	【誰が】 人マネ受講者 【いつ】 H26年9月から（不定期） 【内容】 部会の内容や実際の取り組みの紹介 【工夫】 取り組み内容の庁内への波及	・活動を知ってもらい、多くの職員を巻き込む。 ・成果やよいことの共有、褒め合う体質づくり。
ダイアログ	仲間を増やしたい、ダイアログを普及させたい ①人マネ協力者・若手職員とのダイアログ	【誰が】 人マネ受講者、協力者（キパーソン含む）、若手職員 【いつ】 H26年11月から（定例） 【内容】 ・アンケート結果の分析、課題（事業削減、予算要求のあり方等）についてダイアログを実施 ・まとまった成果は政策調整会議へ提案 【工夫】 テーマ別に提案をまとめ改善につなげる。	・課を越えた連携 ・ダイアログの普及（会議の改善） ・日頃感じている課題の解決につながる。
	経営層の思いを共有したい ②経営層とのダイアログ	【誰が】 人マネ受講者、経営層、協力者（キパーソン含む）、若手職員 【いつ】 H26年9月・H27年2月から 【内容】 経過報告と、①のダイアログ結果の提言（提案）と意見交換 【工夫】 直接、対話をすることで、経営層の考えが直に伝わる。	・経営層との距離を縮め、思いを共有することができる。 ・提案を実行に移せる。 ・ボトムアップの土壌づくり ・やらされ感の解消

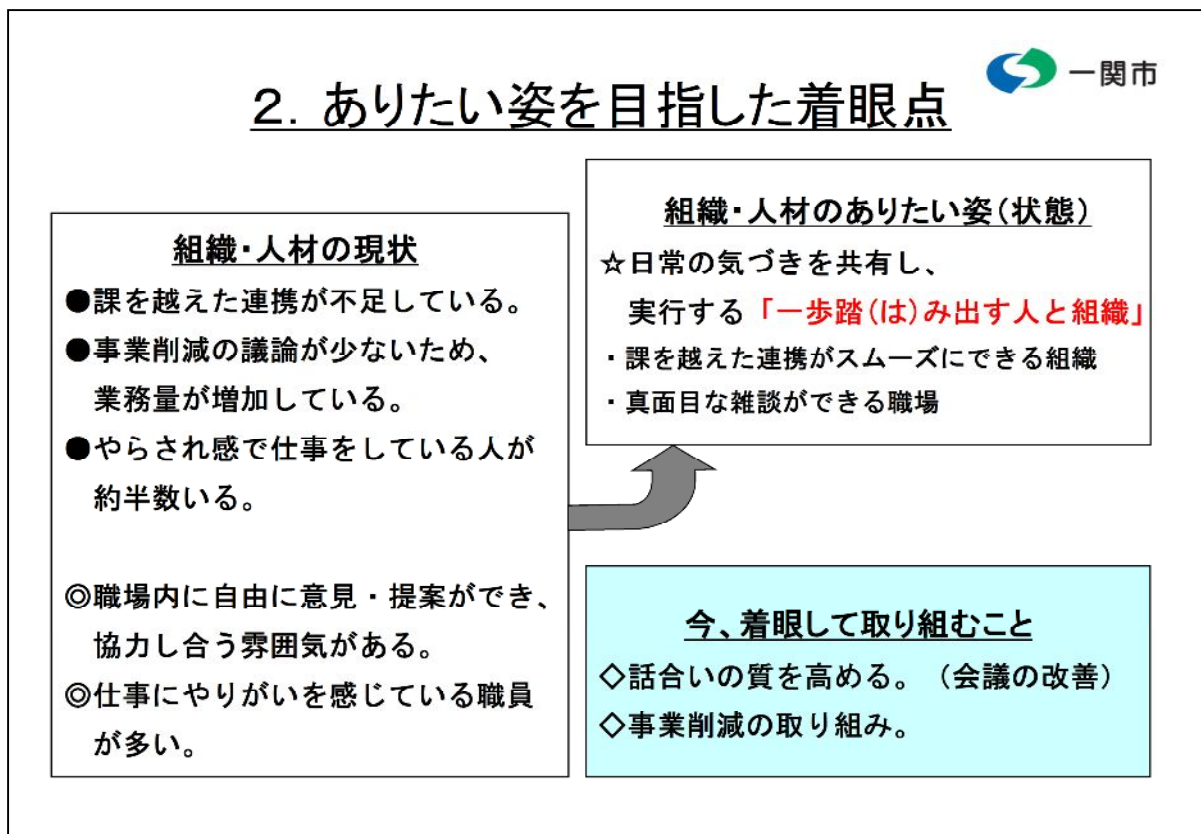
施策		誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
職員研修	ダイアログを普及させたい ①職員（初級・中堅）研修にダイアログを導入	【誰が】 職員課研修担当、研修受講者 【いつ】 H27年度から 【内容】 職員としてや市役所のありたい姿等についてダイアログを実施（価値前提の考えを学ぶ） 【工夫】 初級研修での結果を記録しておき、中堅研修で考え方にどう変化があったかダイアログを実施	・ダイアログの普及 ・新採用時のモチベーションの維持
	話合いの質を高めたい ②「会議の改善」職員研修	【誰が】 職員課研修担当、研修受講者 【いつ】 H27年度から 【内容】 会議のあり方を見直し、良い会議の手法を学ぶ。 【工夫】 普段何気なく行っている会議に着目	・質の高い話合い ・会議時間の短縮 ・事業削減につながる
	職員の意識を変えたい ③民間企業との合同研修	【誰が】 職員課研修担当、研修受講者 【いつ】 H28年度から 【内容】 民間企業と合同で研修を行い、まちづくりなどについてダイアログを実施 【工夫】 外部からの刺激による職員の意識改革	・公務員の枠からはみ出す人材育成 ・脱公務員ガラパゴス ・仲間づくり
事業削減	事業を減らしたい、新たな課題に取り組みたい 「事業見直し月間」の設定	【誰が】 全庁 【いつ】 H27年度から（9月） 【内容】 事業の廃止、集中化・効率化を課題として各部署でダイアログを実施 【工夫】 設定時期（決算議会及び予算要求前）	・事業のスリム化 ・新たな課題に対応するお金と時間の捻出 ・PDCAサイクルをまわすことができる。 ・職員の疲弊感の解消

5 目指す状態と創りだしたい変化

目指す状態は、

○日常の気づきを共有し、実行する「一歩踏（は）み出す人と組織」

- ・課を越えた連携がスムーズにできる組織
- ・真面目な雑談ができる職場



また、最終日にマネ友の前で、コミットメントしたことは、それを実現させるための私たちの行動指針である。

い いつも笑顔で私たちが先頭に立ち

ち 地域のために仲間を増やし、力を合わせ

の 脳みそに汗をかくまで考えながら

せ 成長しつづける市を目指し

き 気づきを大切にしながら行動し続ける



施策を実行し、実現するためには、初志貫徹であきらめずにシナリオを着実に進めることが重要になるが、急ぎすぎると結果も人もついてこないと思われる。

そこで、「まずは自分が変わること」そして「良きことはカタツムリの速さで動く」ことを、自分たちに言い聞かせながら一歩ずつでも前に進めていく。

そのためには、自分たちの職場からダイアログを広め、少しの改善を繰り返し積み重ね、同時に、オフサイトミーティングなどの活動を継続しながら、新しいうねりを起こしていく。

職員全員が「地域を良くする」という同じ目的に向かって、考え、改善をしながら、笑顔で創造的に楽しく働く組織になることが大事だと考える。

そんな、地域、組織にするように、笑顔で先頭に立って、今後も継続して取り組んでいく。

6 個人の気づき

【企画調整課 松谷 俊克】

人事異動の内示で異動が決定となった直後に「職員課長のところ行ってきて。」と言われて行き、そこで《人材マネジメント部会がめざすもの》というレジメを見せられながら、「うまく説明できないが、市役所の既成概念を壊すような研修・・・」というような事を言われ、「行きたい！」と直感で思ったことを今でも覚えている。

私的に好んできた芸術や音楽、ファッション等の文化的な影響もあり、日頃から「楽しく、創造的なこと」、「繰り返されたものではなく、心躍ること」が大好きで、仕事の面でも、できるだけその視点で地域や職場のために考え、自分のできる少しの範囲で行動してきた部分もあ

った。だからこそ、そのレジメに書いてあった《立ち位置を変える》《価値前提で考える》《一人称で捉え考える》《ドミナントロジックを転換し、一歩前に踏み出す》という言葉にときめいた。

そして、実際に研究会に参加し、北川所長や出馬部会長、幹事団からの話に共鳴しながら、自分と深く向き合い、一緒に参加した二人やマネ友と語り合い、組織の中で新しい行動を起こしながら、楽しく、創造的な働き方を現実できる手ごたえを感じた。

これからが本番。地域のために、組織のために、自分のために、行動を継続して笑顔でいっぱい地域、組織にする。

【生活環境課 小野寺 和宏】

1年間にわたるこの部会では、今までに参加した研修と異なり、対話を通じ「自ら考え」「自ら気づき」「自ら行動する」ことを実感することができた。特に、対話を重ねていくと小さな気づきが生まれ、対話を積み重ねることで、新たなひらめきとなり、一人では思いつかないものが生まれることを肌で感じる事ができた。対話の輪が役所内部でも広がれば、きっと組織も変わるはずである。

また、たくさんの心に残るキーワードがある中、一番に感じたことは「立ち位置を変える」である。住民目線、市長目線、課長目線など色々な目線に立って、物事を見る重要性を学び、実際に視点を変えて見ると新たな切り口が生まれ、それが本当の価値につながることも気づくことができた。

私たちは本市人マネ1期生として、この部会で学んだことを組織に還元する責務がある。

「人マネには卒業はない」この言葉を胸に刻み、組織改革の火種となるよう仲間を増やししながら、今後も継続して行動していく。

【工業課 小野寺 嘉奈】

研究会に参加して気づいたことは、地元が好きで地域のために働くため公務員になったことを再確認でき、毎日が気づきの積み重ねであり、話し合いが大切だということである。話し合うことで心が通じ分かり合え、エネルギーがもらえる。教えられず、答えがないことは、難問であるが、自分で自分のこととして考えていると気づくことが増えていく。考える癖がつくと答えが見えてきて、解決のために話し合いをし、さらに仲間と真剣に考え、より深まる。

勉強は自分の気づきのアンテナを広げ、周囲にどれだけ伝えられるかだと思う。自己完結でなく、学びを浸透させ、地域を良くするためにどのような行動を起こすか、全体を見てから足元を考え、多角的に立ち位置を変えて考える訓練になった。

40歳は、公務員人生も実人生も折り返し地点。人マネ参加で新たなスタート地点に立つことができた。先人の実績から学ぶ気づきと社会変化に対応すべく新たな気づきを落とし込み、真剣に本来ありたい地域の未来から見て、自己客観視ができるリーダーを目指す。各階層の役割と責任を自覚し、ダイアログによる仲間づくりと連携を強化し、未来を創造する環境整備を図るため行動する。主役である「地域のモノ・ヒト・コト」を全力でサポートしたい。